

Título de la ponencia:

“El peso de la cultura organizacional y sus vínculos con los estilos de conducción empresariales”

Autores: Beatriz Irene Wehle (beawehle@gmail.com)

Mariano Anconetani (marianoanco1@yahoo.com.ar)

Pertenencia Institucional: Universidad Nacional de Quilmes

Mesa 21: Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales

Introducción

Las transformaciones operadas en la organización del trabajo y las nuevas estrategias de recursos humanos -que pasaron a integrar los valores de realización personal, autonomía y creatividad-, generaron profundos cambios en las organizaciones desde el último cuarto del siglo XX.

Desde una metodología cualitativa, -comprensiva de lo social como lugar de producción de sentidos, valorizaciones y prácticas culturales- y teniendo en cuenta las innovaciones tecnológicas que operan en el mundo del trabajo influyendo en cambios en los valores y en las prácticas laborales, en esta ponencia se analiza la cultura en las organizaciones considerando diferentes campos organizacionales.

En las empresas estudiadas a partir de entrevistas en profundidad se reconstruyen los sentidos comunes y los significados sociales que los entrevistados otorgan a sus funciones, ocupaciones y tareas dentro de las organizaciones.

Tomando como referencia las opiniones, creencias y valores de los entrevistados, se analizan los vínculos complejos: entre, por un lado, la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, la capacitación, las innovaciones tecnológicas, las evaluaciones de desempeño y la cultura organizacional y, por el otro, las transformaciones en la organización del trabajo vinculadas a los estilos de conducción dentro de los casos de las empresas estudiadas.

El análisis de las entrevistas toma en cuenta tres ejes: 1) “cultura organizacional y estilos de conducción”; 2) “identificación con la cultura empresarial: motivación y movilización subjetiva” y 3) “la cultura empresarial en el trabajo en equipo como estilo de conducción”.

Tomando como referencia estos tres ejes de análisis, en esta ponencia se indagan los vínculos complejos que surgen en las entrevistas cuando los actores contestan acerca de la cultura

organizacional, las dificultades del trabajo en equipo, las tareas que desarrollan en su trabajo y las formas de identificación con la empresa, así como los valores que predominan según los estilos de conducción empresarial.

Referencias conceptuales

En el último cuarto del siglo XX las estrategias de recursos humanos de las empresas de la era de la globalización de la economía asimilaron las demandas¹ relacionadas con una vía participativa anti-autoritaria donde la libertad y el compromiso buscan ponerse al servicio de la rentabilidad empresarial². Ello equivaldría a generar nuevas formas democráticas de organización haciendo participar a directivos y empleados en la toma de decisiones.

Al referirnos a los cambios en los estilos de conducción empresarial y en las relaciones jerárquicas dentro de las organizaciones, consideramos la matriz común de formas organizativas o dispositivos organizativos dentro de los cuales se encuentra la empresa horizontal y las redes empresariales globales. Manuel Castells (2002) se refiere a esta transformación de la siguiente manera: "...el paso de las burocracias verticales a la gran empresa horizontal, que parece caracterizarse por siete tendencias fundamentales: organización en torno al proceso, no a la tarea; jerarquía plana; gestión en equipo; medida de los resultados por la satisfacción del cliente; recompensas basadas en los resultados del equipo; maximización de los contactos con los proveedores y clientes; información, formación y retención de los empleados en todos los niveles"³.

Dejando de lado la idea de planificación y control desde arriba a partir de unidades centralizadas, se privilegian nuevas modalidades de comunicación dentro de la empresa. Los nuevos estilos de conducción empresarial ponen el acento en una organización más flexible (entre centralizada y descentralizada) y al mismo tiempo, se integran nuevos valores de

¹ Las demandas de los asalariados en relación al enriquecimiento del contenido y las condiciones de trabajo en la década de 1970 como "primera crisis del Taylorismo", ver Stankiewicz, Francois (1999) "Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones", en Stankiewicz, F. (comp.) *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo*, Humanitas, PROIITE, Bs. As. (Pág. 27).

² Boltanski-Chiapello (1999) explican cómo el avance de las estrategias empresariales que reorganizaron el trabajo asimilaron algunas de las demandas de autenticidad y libertad contenidas en los valores de los movimientos sociales post-68, Ver Boltanski, I. y Chiapello, E. (2002) "La evolución de la problemática de la gestión empresarial entre las décadas de 1960 y 1990" y "El cambio de las formas de movilización" en *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal, Madrid.

³ Ver Castells, Manuel (2002) "La revolución de la tecnología de la información" y "La empresa red: cultura, instituciones y organizaciones de la economía informacional", en *La era de la información, economía, sociedad y cultura: la sociedad red*, Siglo XXI, México (Pág. 192)

horizontalidad e informalidad a través del achatamiento de la estructura jerárquica. Estos componentes de cambio, sumados a la creación de grupos de trabajo y al aumento del intercambio de la información...van a situarse en las estrategias empresarias a nivel de la “cultura de empresa”.⁴

Dichos cambios buscan modelar el perfil del trabajador a una “cultura de empresa” y que el personal no solamente sepa realizar una actividad específica (saber-hacer), sino que además sea capaz de interpretar la “cultura de empresa” y actuar en consecuencia (saber-ser). Este segundo tipo de saber esta vinculado a las competencias tácitas de las capacidades de autocontrol e implicación del trabajador que van más allá de las establecidas formalmente en los Convenios Colectivos de Trabajo.⁵

Dentro de este estilo de conducción podemos situar, el modelo de la competencia vinculado a la superación de las denominadas “organizaciones prescriptas del trabajo”. Zarifian (1999) señala que “...el modelo de la competencia nace de un cambio profundo en las organizaciones del trabajo y en las relaciones sociales en el seno de las empresas(...) y consiste en la superación de las organizaciones prescriptas del trabajo. Significa el abandonar la prescripción de las operaciones de trabajo, de la manera de trabajar”.⁶

La emergencia del concepto de competencia, por lo tanto, permite aclarar en parte los cambios en los estilos de conducción, teniendo en cuenta que el concepto de competencia aparece ligado a una transformación profunda del modo de organización del trabajo, pero también del lugar del trabajo en la sociedad y del lugar del individuo en el trabajo⁷.

En diferentes grados, pero en todos los niveles de la organización, el trabajo se va a concebir como una actividad creativa que busca movilizar individualmente al trabajador otorgando una nueva carga subjetiva al valor del trabajo que constituye la base de la implicación y de la responsabilidad que exigen las nuevas formas de organización del trabajo.⁸

⁴ Wehle, B. (2000) “El ‘valor’ del trabajo como fuerza de movilización subjetiva”, en CDROM El trabajo en los umbrales del siglo XXI. III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires (Pág. 6).

⁵ Ver Wehle, Beatriz (2002) “Modelos de gestión de recursos humanos y nuevas competencias profesionales”, en *Unidad en la diversidad. Estudios laborales en los 90*, Bialakowsky, A. (Comp.) Colección Sociedad No. 12. Facultad de Ciencias Sociales. UBA. Eudeba, Buenos Aires (Pág. 183)

⁶ Ver Zarifian, P. (1999) *El modelo de la competencia y los sistemas productivos*, Montevideo, Cinterfor/OIT (Pág. 33).

⁷ Lichtenberger, Y. (1992) “La calificación: apuesta social, desafío productivo”, en *Formación profesional: calificaciones y clasificaciones profesionales. Su influencia en las relaciones de trabajo. La experiencia francesa*. PRONATTE-SECYT (Pág. 6)

⁸ Wehle, Beatriz (2000) “El ‘valor’ del trabajo como fuerza de movilización subjetiva”, en *El trabajo en los umbrales del siglo XXI*, en III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires (Pág. 6).

Dentro de este estilo de conducción, las competencias profesionales implican la adquisición de capacidades de autocontrol que necesitan el desarrollo de nuevas modalidades de formación. Estas modalidades juegan con la ambigüedad como estrategia y se insertan en modelos de formación socio-culturales que se orientan poniendo el acento en 'el sujeto en situación'.⁹

Como el objetivo central de las empresas que se guían por este estilo de conducción es el desarrollo de capacidades de auto-organización, adquiere mucha importancia el rol de la cultura de empresa. Se pone el acento en la adquisición de capacidades personales y de calidad de sociabilidad comunicacional que el sujeto debe juzgar él mismo".¹⁰

Teniendo en cuenta la relación entre cultura y organizaciones¹¹, este estilo de conducción requiere un proceso de constitución de nuevas competencias que es complejo tanto en lo individual como en lo colectivo y puede operar como un espacio de resocialización para la reconstitución sobre nuevas bases de racionalidades e identidades cuestionadas por la aceleración de los cambios.¹²

Estos cambios en los estilos de conducción - y su consiguiente manera de formar a los sujetos en otra cultura empresarial - se vinculan a la necesidad de adaptarse constantemente a los contextos cambiantes de la producción. En ese sentido, Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989) se refieren al denominado paradigma de la complejidad, en el cual la estabilidad del conjunto se constituye sobre bases cambiantes, configurando una sucesión de estructuraciones y desestructuraciones permanentes en la organización.¹³

⁹ Wehle, Beatriz (2000) "El 'valor' del trabajo como fuerza de movilización subjetiva", en CDROM "El trabajo en los umbrales del siglo XXI", en III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires (Pág. 8).

¹⁰ Ver Wehle, Beatriz (2002) "*Modelos de gestión de recursos humanos y nuevas competencias profesionales*", en Unidad en la diversidad. Estudios laborales en los 90, Bialakowsky, A. (Comp.) Colección Sociedad No. 12. Facultad de Ciencias Sociales. UBA. Eudeba, Buenos Aires (Pág. 187).

¹¹ Morgan Gareth sostiene que: "Las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. Así, una organización puede verse a sí misma como un equipo o familia que cree en el trabajo en común. Otra puede impregnarse la idea de que 'somos los mejores de la industria y estamos en el camino'. Y todavía otra puede estar altamente fragmentada, dividida en grupos que ven el mundo de muchas y variadas formas o que tienen diferentes aspiraciones de lo que una organización podría ser. Tales patrones de creencias compartidas(...) pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta". Ver Morgan Gareth (1989) "La creación de la realidad: las organizaciones como culturas", en *Imágenes de las organizaciones*, México, Alfaomega. (Pág. 109)

¹² Ver Wehle, Beatriz (2002) "*Modelos de gestión de recursos humanos y nuevas competencias profesionales*", en Unidad en la diversidad. Estudios laborales en los 90, Bialakowsky, A. (Comp.) Colección Sociedad No. 12. Facultad de Ciencias Sociales. UBA. Eudeba, Buenos Aires (Pág. 185).

¹³ Ver Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989) "Componentes del paradigma de la complejidad", en *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Bs. As., Paidós.

De esta manera, desde las estrategias empresarias se tiende a la modificación de las condiciones intrínsecas del trabajo y a enriquecer su contenido de manera tal que el hombre encuentre en él los medios para realizarse”¹⁴.

Sin embargo, esta mirada hacia el individuo conjuntamente con la democratización de las relaciones de trabajo y sus jerarquías muestra otra significación cuando se acentúa la exigencia que estos cambios implican para los trabajadores al interrelacionar el compromiso del trabajo con la realización personal¹⁵.

Este proceso de transformación posee otras características tales como la incertidumbre en la estabilidad del empleo, el crecimiento del trabajo no protegido, las dificultades de inserción profesional y la ampliación de los fenómenos de exclusión social. Con tales condiciones de situación, aumenta la auto-exigencia, la competencia, el individualismo y la frustración”.¹⁶

Las transformaciones operadas en los estilos de conducción y en la organización del trabajo generaron profundos cambios en la movilidad del empleo desde el último cuarto del siglo XX, en relación a las décadas de los años 50 y 60.¹⁷

En ese contexto de flexibilidad en el empleo, el proceso de incorporación de gran parte de los jóvenes al mercado laboral se fue dando vía el trabajo no registrado o los contratos a término y en formas de socialización que exigían una gran adaptabilidad para mantenerse en el mercado laboral.¹⁸

En esta interdependencia entre estilos de conducción considerando una cultura *creativa* y *participativa* en la empresa y una política de flexibilidad en el empleo, podemos situar cierta paradoja, dado que por un lado se fomenta la participación, la creatividad en el trabajo y la implicación personal en las funciones y tareas y, por el otro lado, eso mismo se presenta

¹⁴ Stankiewicz, F. (1999); Stankiewicz, Francois (1999) “Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones”, en Stankiewicz, F. (comp.) Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo, Humanitas, PROIITE, Bs. As. (Pág. 27). En relación a las características de los procesos subjetivos de los sujetos partícipes de este proceso de transformaciones en la organización del trabajo, resulta interesante el aporte de Félix Guattari. Ver, Guattari, F. (1996) “Acerca de la producción de la subjetividad”, en Caosmosis, Editorial Manantial, Buenos Aires.

¹⁵ “...si bien las políticas de relaciones humanas dentro de la empresa pueden poner el acento en la utilización de reglas informales de comunicación, ello no quiere decir, que las reglas informales rigiéndose por el autocontrol sean menos exigentes para los trabajadores” Véase, Wehle, B. (2000) “El ‘valor’ del trabajo como fuerza de movilización subjetiva”, en *El trabajo en los umbrales del siglo XXI*. III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires (Pág. 7).

¹⁶ Ver Wehle, B. (2000) “El ‘valor’ del trabajo como fuerza de movilización subjetiva”, en CDROM *El trabajo en los umbrales del siglo XXI*. III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires (Pág. 6).

¹⁷ Ver Wehle, B. (1999) “Trabajo, inclusión y exclusión social”, en Revista *NUEVA SOCIEDAD*, n° 164, noviembre- diciembre 1999.

¹⁸ Ver Pérez, Pablo (2007) “*El desempleo de los jóvenes en la Argentina. Seis hipótesis en busca de una explicación*”, en Revista Estudios del Trabajo N°34, Julio-Diciembre 2007 (págs. 89-126)

como una *exigencia* si se tiene en cuenta un contexto de aumento de la desocupación y la subocupación.

Metodología

Desde una metodología cualitativa, -comprensiva de lo social como lugar de producción de sentidos, valorizaciones y prácticas culturales- y teniendo en cuenta las innovaciones tecnológicas que operan en el mundo del trabajo influyendo en cambios en los valores y en las prácticas laborales, hemos considerado los mayores o menores grados de conciencia que los sujetos poseen respecto a tres niveles del análisis de la cultura que propone Edgar Schein (1982: 21). Schein¹⁹ sostiene que en el primer nivel del análisis cultural (perteneciente a los artefactos y creaciones) los elementos de la cultura son visibles y tangibles como, por ejemplo, la tecnología que posee una empresa. El segundo nivel pertenece a los valores que dictan la normativa o función moral, señalando a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones clave. Este nivel se caracteriza por un grado menor de conciencia que el anterior, como por ejemplo, si la tecnología hay que cambiarla y adecuarse a mayores procesos de innovación tecnológica y automatización. En el tercer nivel, se encuentran los elementos de comprensión de los niveles anteriores y poseedores de un componente invisible y no conciente, que Schein denomina como las presunciones básicas, asignándoles la esencia de lo cultural en tanto originadoras y causantes.

Estos tres niveles para el análisis de la cultura, considerando los diferentes grados de conciencia entre los miembros de las organizaciones, han sido tomados en cuenta en nuestra investigación en relación a la percepción que tienen los entrevistados respecto al peso de la cultura organizacional y a sus vínculos con los estilos de conducción empresariales.

Focalizando en los tipos de relaciones jerárquicas, cabe considerar un segundo aporte de Edgar Schein a nuestras reflexiones, al considerar dos tipos de relaciones jerárquicas que pueden atravesar el análisis. Schein (1982) ejemplifica esto en relación a dos tipos de empresas: la “empresa acción” y la “empresa multi”. En la primera de ellas, la discusión y el debate entre las jerarquías es una faceta indispensable para llegar a cumplir los objetivos de la empresa y todos los actores de la organización tienen clara esta norma de trabajo. En tanto, en

¹⁹ “...dicho análisis es, obviamente el usual cuando pensamos en culturas étnicas o nacionales, pero no se ha prestado suficiente atención a la posibilidad de que grupos y empresas integrados en una sociedad desarrollen igualmente culturas que afectan en grado mayor a la forma en que sus miembros piensan, sienten y actúan” Schein, Edgard (1982: 21)

la empresa “multi”, tal manera de actuar, sentir y pensar es considerada “anormal” y falta de disciplina. Se considera que los objetivos explícitos e implícitos de la organización deben ser manejados verticalmente desde arriba hacia abajo, es decir, desde las mayores jerarquías hacia los empleados que llevan a cabo las decisiones tomadas de manera piramidal.

La metodología se centró en entrevistas en profundidad en 19 empresas distinguidas por sector de la economía, tamaño y rama de actividad en el período transcurrido entre mayo y julio del año 2010. En relación al sector de la economía, el 79% de las organizaciones pertenecen al ámbito privado, mientras que el 21% restante al sector público. De las organizaciones pertenecientes al ámbito privado, el 92,2% son grandes y medianas empresas. Las pequeñas empresas representan el 7,8% restante. No se tomaron en cuenta microempresas, es decir, organizaciones que cuentan con hasta 3 personas trabajando.²⁰

Con respecto a la rama de actividad, la muestra cuenta con un 57,9% en la rama de servicios, mientras que el restante 42,1% pertenece a la rama industrial.²¹

Hemos considerado la especificidad de la investigación cualitativa, privilegiando el punto de vista de los actores a través de cuestionarios abiertos, particularmente apropiada para abordar en una forma progresiva el estudio los grados de conciencia que los sujetos poseen respecto del peso de la cultura organizacional y sus vínculos con los estilos de conducción empresariales, focalizando en los tipos de relaciones jerárquicas que los empleados perciben a lo largo de las entrevistas.²²

Nos propusimos indagar la construcción de los sentidos comunes, los lugares comunes y los significados sociales que los entrevistados otorgan a sus funciones, ocupaciones y tareas dentro de las organizaciones privadas en las que trabajan. A través de sus trayectorias ocupacionales los entrevistados expresan opiniones, creencias y valores que son parte de su

²⁰ El criterio que hemos tenido en cuenta para clasificar las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes tuvo en cuenta sólo la cantidad de personal que emplea la organización y el vínculo con la rama de actividad. Es decir, empresas de servicios que cuentan con 3 personas (microempresas); entre 4 y 15 (pequeñas empresas); entre 16 y 100 (medianas empresas); y más de 100 (grandes empresas). Por otro lado, empresas de industria y transportes que cuentan con hasta 10 personas (microempresas); entre 11 y 50 (pequeñas empresas); entre 51 y 300 (medianas empresas); y más de 300 (grandes empresas). Para fijar este criterio hemos tomado la clasificación elaborada por el Ministerio de Economía, a través de las siguientes resoluciones: N° 401/89, 208/93 y 52/94. Las mencionadas resoluciones fijan los límites entre Grandes Empresas (Ges) y PyMEs a partir de tres variables: Personas Ocupadas, Ventas Anuales y Activos Netos. Las dos últimas variables no son tomadas en consideración para clasificar las mismas en este trabajo al no contar con los datos correspondientes.

²¹ Para diferenciar por ramas de actividad este trabajo se ha centrado en los aportes de Kulfas, M. (2009) “Las pymes argentinas en el escenario post-convertibilidad. Políticas Públicas. Situación y Perspectivas. DT N°40 (pág. 25).

²² La metodología de trabajo se centró en entrevistas en profundidad a través de un abordaje cualitativo de investigación. Ver Taylor, S.J. y Bogdan R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Básica.

identidad en un determinado espacio social el cual le posibilita constituir un conjunto de disposiciones y expectativas que podemos denominar “habitus”, tomando el concepto de Bourdieu²³.

Retomando a Bourdieu, el concepto de “habitus” incluye las estructuras mentales o cognitivas mediante las cuales las personas manejan el mundo social. Las personas están dotadas de una serie de esquemas internalizados por medio de los que perciben, comprenden, aprecian y evalúan el mundo social. Mediante estos esquemas las personas producen sus prácticas y las perciben y evalúan²⁴.

Tomando como referencia las percepciones que los empleados enuncian al describir sus prácticas laborales haciendo referencia a sus opiniones, creencias y valores en el ámbito de su trabajo, se analizan los vínculos entre; por un lado, la cultura organizacional, las formas de motivación, el trabajo en equipo, y, por el otro, las transformaciones en la organización del trabajo vinculadas con los estilos de conducción empresarial.

Eje 1: “Cultura organizacional y estilos de conducción”

En esta investigación, observamos algunas empresas que muestran un ambiente flexible y “participativo”, fomentando la inclusión de los empleados y tomando en cuenta sus perspectivas y opiniones en las decisiones de la empresa, pero presentan, paradójicamente, un esquema rígido, jerárquico y centralizado de toma de decisiones.

Algunos entrevistados se identifican con los valores que describen en la organización de la que forman parte pero a su vez han incorporado un estilo centralizado y burocrático de conducción. Sara F, Carmen C y Marcela L describen la organización a la que pertenecen haciendo referencia a la cultura oficial.

Sara F (contadora) para contestar a la pregunta sobre la descripción de la organización, realiza un detalle taxativo de apreciaciones que están vinculadas con la cultura organizacional que podríamos llamar “oficial”:

“La organización de la cual formo parte tiene como misión brindar servicios profesionales de excelencia, con el más elevado estándar ético y el mayor compromiso

²³ Pierre Bourdieu define al “habitus” como un sistema de disposiciones y esquemas adquiridos de opinión, pensamiento y acción. El habitus proporciona las habilidades y las disposiciones prácticas necesarias para navegar dentro de diversos campos tales como deportes, vida profesional, arte, etc. Ver Ritzer, George (1995) “Metateorización sociológica y esquema metateórico para el análisis de la teoría sociológica” en Teoría sociológica contemporánea, Madrid, Macgraw-Hill.

²⁴ Ritzer, George (1995) “Metateorización sociológica y esquema metateórico para el análisis de la teoría sociológica” en Teoría sociológica contemporánea, Madrid, Macgraw-Hill.

con el cliente. Todo ello poniendo especial énfasis en la eficiencia, el compromiso con el cliente, la honestidad intelectual, el criterio profesional, la defensa de los intereses del cliente y el respeto absoluto a las normas legales vigentes. La misma se encuentra integrada por un grupo de profesionales altamente calificados para llevar adelante todo tipo de asesoramiento contable, administrativo, impositivo, legal y técnico” (Pág. 2).

Carmen C (analista del área de ventas) trabaja en una empresa subsidiaria de una gran empresa internacional que describe como una organización bien estructurada y la percibe como abierta y “libre”. Ella señala lo siguiente en referencia a la cultura de empresa:

“Su gran libertad para trabajar, el trabajo en equipo no se da en muchas organizaciones, además tiene un gran esquema, en sentido de estructura”.

Marcela L (ejecutiva de productos y servicios de una empresa comercial perteneciente al holding de un banco estatal) percibe la empresa en la que trabaja como una organización de “puertas abiertas” y señala en relación a la pregunta respecto de cómo se solucionan las dificultades del trabajo en grupo:

“Es una empresa de puertas abiertas, y cada uno puede hablar con quien desee en la empresa, sin necesidad de seguir la cadena de mando”.

Esta referencia a “puertas abiertas” da una visión y predisposición a la apertura de parte de la gerencia de la empresa. Marcela L hace una relación significativa entre la cultura de la empresa y el estilo de conducción con el que se identifica ya que, luego de manifestar que la empresa posee una cultura de “puertas abiertas”, sostiene:

“si se conociera con exactitud las funciones y responsabilidades de cada área, se solucionarían los problemas del equipo de trabajo” (pág. 3).

Algunos entrevistados, como Soledad M, Darío C y Antonio F se identifican con los valores y la cultura de la organización. Perciben un clima de trabajo agradable y describen la organización como una “familia” de la que forman parte y que los valora.

Soledad M se siente identificada con la empresa porque:

“...cuando yo empecé en el '90 era una oficina alquilada, y después empezamos a crecer y a comprar la planta, etc., yo participe en algunas elecciones. Y pude sentir a la empresa como mía, porque participe en todo el proceso creativo. Y cuando me fui en el '96 sentí que dejaba parte mía ahí” (pág. 9).

Darío C (Jefe de créditos y cobranzas) dice:

“el clima de trabajo dentro de la organización es muy agradable (...) Eso posibilita que el rendimiento laboral en un buen ambiente de trabajo sea muy elevado. No

existen problemas ni disputas con ningún sector de la empresa, cada cual tiene un rol en la organización, y... se lleva muy bien. Un ejemplo, donde los empleados disfrutaban más es, eh... en el comedor, donde se comparte, no solo el almuerzo, sino todo tipo de actividades de entretenimientos y como sala de reuniones...” (Pág. 14).

Antonio F (asistente de facturación de una empresa multinacional) trabaja junto a otros dos asistentes y el jefe y responde a la pregunta sobre la posibilidad que le brinda la organización para poner en práctica o sugerir otras formas de realizar las tareas y funciones:

“Si, obvio. Ahora que pienso, en este momento estamos en plena modificación de uno de los programas que usamos, y la verdad que tuvimos, los asistentes, la posibilidad de opinar y buscar nuevas formas de hacer el trabajo ... Ahí estuvieron muy bien ... porque te hacen sentir valorado, o parte del trabajo” (pág. 6).

Soledad M vincula la pregunta sobre la cultura de la organización con las características externas de la empresa, considerando la forma en que la organización se relaciona hacia afuera, con otras organizaciones. Sostiene que la cultura de la organización es:

“La calidad de los productos, la atención al cliente y al proveedor por igual. Y siempre tratan de hacer todo con un nivel de excelencia, desde la habilitación de la fábrica, las normas de seguridad, etc. Por ejemplo, en una época los vecinos del barrio se quejaban porque creían que el humo de la fábrica contaminaba. Entonces se obtuvieron todos los certificados y permisos habidos y por haber, como para que vean que nada contaminaba. Se hizo un video especialmente para mostrarle a la gente cómo era el proceso productivo, que cumplía con los estándares de calidad más altos, y se hizo como una visita guiada a todos los vecinos que quisieran para que vieran. Y ahora, los propios vecinos nos vienen a pedir trabajo, y dejan currículum de sus hijos a veces” (pág. 9)

Otros entrevistados describen la organización como un sistema rígido, burocrático que dificulta la realización de las tareas. Dorotea W (empleada en el área de contabilidad de compras de una empresa petrolera) contesta a la pregunta sobre la existencia de jerarquías en la organización que puedan afectar en forma negativa su trabajo:

“Sí. Cuando se alarga la toma de alguna decisión por la burocracia. Por ejemplo, existe un sistema de autorización en el cual una decisión debe escalar varios niveles de la jerarquía organizacional antes de ser tomada” (Pág. 4).

Alberto M (supervisor de cuentas corrientes), quien trabaja en una gran empresa argentina, reflexiona también sobre la estructura rígida y burocrática de la empresa. Él asocia esa estructura rígida con las conductas que observa entre los trabajadores antiguos de la empresa,

diferenciándolos de las conductas de los provenientes de empresas más chicas. Alberto M describe la cultura de la organización de la siguiente manera:

“Lo que tiene esta empresa es que es muy estructuralista, burocrática quizás, es decir, cada uno hace lo suyo, hay en muchos sectores que no ven más allá de sus narices (...). En general los que vienen de empresas más chicas están acostumbrados a hacer de todo un poco... malabarismo, diría yo, y entonces conocen cómo se entrelazan los sectores, las tareas, en fin, eso me parece excelente. No digo que uno tenga que hacer de todo, pero tampoco ver sólo lo que uno hace y el resto... ‘ah! No sé, no me importa, yo ya hice lo mío’” (pág. 11).

Antonio F (asistente de facturación de una empresa multinacional), percibe la cultura de la organización en la que trabaja, pero no se siente identificado con ella. Describe la línea de pensamiento y de acción propuesta por los directivos, pero se mantiene al margen de una identificación con los valores y postulados de la empresa.

Alejandro F describe la forma en que los directivos de la empresa definen a sus trabajadores y se refiere a la cultura de la organización donde trabaja de la siguiente manera:

“... creo que la empresa, desde sus directivos, trata de bajar la línea de cooperación, que haya un máximo compromiso principalmente entre los colaboradores...así es como nos definen. Está la idea de que todos tiremos para el mismo lado. Creo que eso es así porque hay muchas unidades de negocio, como si fueran muchas empresas dentro de la misma compañía, entonces es necesario tratar de unificar el sentido o la dirección de las acciones. Después no te sabría decir si todos se sienten identificados con eso, pero es el mensaje que tratan de incorporarnos” (pág. 12).

Eje 2: “Identificación con la cultura empresarial: motivación y movilización subjetiva”

Marcela L (ejecutiva de productos y servicios de una empresa comercial perteneciente a un holding de un banco estatal) percibe en la empresa ciertos valores fundamentales que la caracterizan y que en la empresa se definen como su identidad, como su “ADN”. Los integrantes de la empresa se identifican con esos valores. En la entrevista de Marcela L, observamos una identificación con la cultura de la empresa cuando define a la cultura de la organización y describe los valores con los que se identifican sus integrantes:

“Los valores lo definimos como ‘nuestro ADN’... son excelencia, tener estilo, respeto, humildad para aprender, trabajo en equipo, compañerismo, mejora continua, alegría

en lo cotidiano, ser protagonistas no víctimas. Para resaltar, es que estos valores los conoce toda la empresa y están presentes en el vocabulario diario” (Pág. 8).

Otros de nuestros entrevistados se identifican con la cultura de la empresa desde otras formas de motivación que les ofrecen, como descuentos en productos y cursos de idiomas. También valoran el trabajo en equipo porque consideran que les brinda la posibilidad de desarrollarse profesional y personalmente. Dorotea W (empleada en el sector de compras de una empresa petrolera) percibe en la organización en la que se desempeña formas de motivación a través de cursos y relacionadas con la rotación de puestos de trabajo y la movilidad interna y agrega que ello genera una automotivación. A la pregunta sobre las formas de motivación que se aplican en esa empresa señala:

“Hay cursos de yoga y de idiomas. Además, el hecho de que hay mucha rotación entre los puestos de la empresa y uno se automotiva para hacer las cosas bien y que lo cambien a un puesto con más jerarquía o responsabilidades” (Pág. 4)

Mónica C, Soledad M y Pamela G, describen otras formas de motivación relacionadas con la cultura de participación que se desarrolla en las organizaciones donde trabajan. Mónica C y Soledad M se refieren a la motivación económica y motivación por resultados y objetivos alcanzados. Mónica C (analista de procesos) responde a la pregunta sobre formas de motivación señalando la importancia de los “bonus” y el cumplimiento de objetivos:

“Si bueno hay un bonus que está relacionado con tu desempeño y con la ganancia de la compañía. Y lo podés cobrar o no. Objetivos, cumplimientos de objetivos. Y por ahora, yo no vi mas nada. En otros trabajos yo he tenido motivación más informal que te felicitan por tu trabajo o te asignan nuevas responsabilidades” (pág. 9).

Soledad M (Gerente Administrativa), también señala la importancia del cumplimiento de objetivos y contesta a la pregunta sobre las formas de motivación:

“La económica. Hay un montón de sindicatos ahí, y jamás se pagó lo básico de convenio, siempre se pagó más y siempre por producción. En todo, desde las comisiones de los vendedores hasta la que teje la gasa cobra por los kilos que tejió. Entonces ésa es más motivación económica. Los empleados administrativos también, por objetivos se les da un porcentaje de aumento. Si logramos más cobranzas, facturar y vender más, por ejemplo... Siempre fue ésa la motivación” (pág. 9).

Pamela G (supervisora del área de ventas) percibe en la organización un modelo de motivación basado en la participación y la autoorganización junto con una motivación económica. Ella contesta a la pregunta sobre las formas de motivación que se aplican en la organización:

“Hay un taller cada dos meses en el que cada uno puede llevar sus ideas y ver las posibilidades de ejecutarlas y para la gente de ventas hay premios trimestrales si se pasa una cuota de venta” (Pág. 7)

En los casos de empresas estatales, los entrevistados Patricia F y Pedro C, que participan en organizaciones estatales con una tendencia a la burocratización, perciben una falta de acciones de motivación en estas entidades del sector público que tienen un estilo de conducción jerárquico y centralizado. Patricia F (analista del área de organización y procesos de entidad bancaria estatal) contesta a la pregunta sobre su identificación con la organización:

“Poco, porque cuando yo entré al banco esperaba más, me imaginé como que iba a tener más un crecimiento de carrera y me iba a poder desarrollar ... y durante el tiempo que estuve acá me di cuenta que no, es muy difícil crecer y este tipo de cosas es como que te hacen alejar de lo que es la organización.”

Frente a la pregunta sobre formas de motivación que se aplican en la organización, Patricia F opina que:

“...depende mucho del jefe igual. No hay una cultura general de la organización de motivar al personal sino que está en cada jefe y cada gerente” (Pág. 8).

Pedro C (empleado del área de Gestión de Proyectos en organización estatal) describe el tamaño de la organización y su burocracia, entre las dificultades que enfrentan para desarrollar nuevas formas de motivación:

“Con respecto a la motivación, actualmente creo que es una de las debilidades de la organización, tal vez se debe al tamaño y burocracia de la misma” (pág. 6).

En las respuestas de los entrevistados observamos diferencias entre aquellos que trabajan en grandes empresas donde se busca fidelizar al personal a través de diferentes modalidades de motivación, como participación en los beneficios o resultados de los negocios y oportunidades para hacer carrera en el ámbito local o internacional y los que trabajan en entidades públicas

con un estilo de conducción burocrático, donde no se perciben formas particulares de motivación.

Eje 3: “La cultura empresarial en el trabajo en equipo como estilo de conducción”

Desde este eje observamos los entrevistados que han destacado el trabajo en equipo y las técnicas de grupo como valores que definen la cultura empresarial. Darío C (Jefe de créditos y cobranzas en una empresa multinacional) trabaja junto con otras once personas en su sector y señala la importancia del trabajo en equipo para llevar a cabo el trabajo en su área y en la empresa. Darío C percibe a la empresa como un grupo integrado y contesta a la pregunta sobre el trabajo en equipo en su sector:

“Sí. El trabajo en equipo es lo más fundamental en mi sector y de la compañía. Ésta es una empresa que tiene muchas actividades laborales diferentes, con lo cual, el tema del trabajo en equipo es lo más importante. Si no hubiera trabajo en equipo, no puede salir un producto. De hecho desde la materia prima hasta el producto terminado debe estar..., eh..., el grupo debe estar... eh..., unido, integrado, todas esas etapas intermedias, hasta que el producto sale, forman parte de la empresa” (Pág. 5).

Carmen C (analista del área de ventas en una empresa multinacional) describe una cultura empresarial que favorece las relaciones informales y el trabajo en equipo. La empresa busca movilizar a los empleados y fomentar la identificación con los valores de la organización para alcanzar los objetivos propuestos. Carmen C identifica la cultura de empresa con el trabajo en equipo cuando se le pregunta sobre la definición de la primera:

“La cultura de la organización es el trabajo en equipo y mantener las relaciones informales para lograr los objetivos de la empresa. Uno de los valores es la de mantener el grupo unido como una familia” (Pág. 6).

Alicia L (supervisora) percibe nuevas formas en el estilo de conducción a través del trabajo en equipo, que considera como un valor agregado en la realización de las tareas. Ella se refiere a la participación grupal cuando contesta sobre otras formas de realizar las tareas:

“Sí pensé en otras formas y algunas las pude realizar; pero lo más importante es volcar las nuevas formas (en el sentido de estilos de conducción) en una charla de equipo para agregar nuevas ideas y tener la participación del grupo sin olvidar el lugar que uno ocupa” (pág. 3).

Antonio F (asistente de facturación de una empresa multinacional) enfatiza la importancia que tiene el trabajo en equipo en la cultura de la empresa:

“Si, claro que sí. El tema es que más allá de que cada uno maneja sus negocios, el trabajo que hay que hacer y tener listo para fin de mes son los cierres de todos los negocios, no los míos solamente, también los de los otros. De hecho si yo terminé mi laburo ayudo a otro que le falte un poco y al revés también” (pág. 4).

Otros entrevistados reflexionan sobre la autonomía como forma de trabajo en la organización y la perciben como un valor central de la cultura empresarial. Alicia L (supervisora) percibe la autonomía como una forma de desarrollo personal en la empresa. Ella responde a la pregunta sobre la forma en que se solucionan los problemas en el grupo:

“Creo que para funcionar mejor, trato que haya diálogo y que haya desafíos constantes, así genero algún tipo de motivación al grupo (...) Creo que la iniciativa es un medio para el crecimiento personal” (pág. 2 y 3).

Marcela Z (responsable de administración y ventas en una Pyme) se refiere a las contribuciones de los empleados para el desarrollo de sus tareas y hace hincapié en la autonomía de trabajo como forma de compromiso con la empresa. Frente a la pregunta sobre otras formas de realizar las tareas o funciones, Marcela Z sostiene:

“¡Si!, voy cambiando cosas, desarrollo procedimientos. Todos proponen, no sólo yo. Todo lo que propongan es bienvenido, siempre está la premisa de que si a uno se le permite desarrollar su trabajo como considera que es conveniente, uno se compromete más con lo que hace” (pág. 4).

Pedro C (empleado del área de Gestión de Proyectos de una entidad estatal) trabaja con otros 34 empleados dentro de su área y reflexiona sobre la necesidad del trabajo autónomo para lograr los objetivos empresariales en un ambiente de colaboración y trabajo en equipo. Frente a la pregunta acerca de la presencia de competitividad dentro de los equipos, él afirma:

“... como en todo ámbito laboral, siempre vas a encontrar competitividad. Lo de las dificultades, en realidad eso lo maneja cada equipo, yo te puedo responder en base a mi propia experiencia. Yo trato de manejarme siempre brindando la información necesaria (proyectos, tiempos, recursos). Se busca dar las pautas para que cada uno tenga una autonomía de trabajo, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos en un

ambiente de colaboración, intentando siempre mantener buena onda en el equipo”
(Pág. 2 y 3).

Otros entrevistados, como Marcela P (empleada de compra y venta de una cadena de perfumerías), perciben la empresa como ámbito de realización personal y reflexionan sobre su participación en las decisiones de la empresa. Marcela P responde sobre las formas para mejorar su función dentro de la empresa:

“...todo el tiempo estamos buscando como mejorar y también por suerte tengo influencia en poder mostrar que hay que cambiar algo o mejorar algo, y que el trabajo que hacemos para eso tiene sus frutos. O sea que sí, se plantea y se puede hacer. Eso está bueno porque por lo menos estás pensando o trabajando o desarrollando algo y si después va al tacho de basura es una frustración” (Pág. 4),

Observamos en estas entrevistas las percepciones de los empleados sobre las modalidades de trabajo autónomo y trabajo en equipo como valores de la cultura empresarial. La identificación de los empleados con estos valores conduce a una implicación con la organización y a un sentimiento de responsabilidad y autoexigencia con respecto a sus labores. La empresa se percibe como un ámbito de realización personal y profesional y no sólo como un ámbito de trabajo a secas.

Conclusiones

Podemos observar cómo en algunas organizaciones de carácter público con una cultura organizacional y un estilo de conducción más rígido y centralizado, los empleados manifiestan que están desmotivados y no se sienten identificados con la cultura de la organización. Relacionamos en estos casos el peso de la cultura organizacional según los estilos de conducción comparando con los discursos que se identifican con la cultura empresarial y que pertenecen a organizaciones con una cultura abierta y un estilo de conducción flexible. Estas organizaciones generan una mayor implicación del personal a partir de la movilización y la motivación.

Los estilos de conducción que incluyen diversas estrategias de integración del personal a través de la incorporación de nuevas capacidades, la valorización individual, la motivación y la integración a los valores de la empresa se apoyan en las técnicas de grupo y en la adaptación de los trabajadores al trabajo semi-autónomo y en equipo.

Los estilos de conducción privilegiando la autonomía, el trabajo en equipo, el compromiso individual y las capacidades de innovación constituyen nuevas formas para lograr una mayor implicación del personal en la empresa. Esos estilos de conducción centrados en nuevas formas de motivación del personal integran valores como la autoorganización, la participación, la creatividad, la innovación y la movilidad interna, que inciden en una más fuerte identificación con la cultura empresarial. En ese sentido, los nuevos estilos de conducción empresarial vehiculizan un mayor compromiso de los empleados con su actividad a partir de la internalización de la cultura de la organización.

Como indican Aubert y Gaujelac (1993), la organización aspira a lograr una amalgama entre individuo y empresa a la manera de una “fusión psíquica”²⁵. Ésta relaciona al individuo con la empresa, busca que el empleado se identifique con sus valores y motivaciones. Las empresas aspiran a movilizar al individuo y canalizar sus energías hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En síntesis, los nuevos estilos de conducción empresarial parten de la implicación con la cultura empresarial, con sus principios éticos y morales, y el sentido de responsabilidad en el trabajo realizado y contribuyen a que los empleados perciban la cultura organizacional con un sentido de compromiso y como una forma de realización personal. En ese sentido, la adquisición de capacidades de implicación y responsabilidad en las tareas, pasan a definirse en función del “sujeto” en sus aspectos personales.

BIBLIOGRAFÍA:

- Boltanski, I. y Chiapello, E. (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal, Madrid.
- Castells, Manuel (2002) *La era de la información, economía, sociedad y cultura: la sociedad red*, Siglo XXI, México.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989) *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, Bs. As.
- Kulfas, M. (2009) “*Las pymes argentinas en el escenario post-convertibilidad. Políticas Públicas. Situación y Perspectivas*” en Documento de Proyecto N°40, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

²⁵ Harmon y Jacobs describen la “fusión psíquica” de la siguiente manera: “*el comportamiento de cada persona está predeterminado por su escala de valores, sus objetivos y motivaciones (...) Este mismo esquema se reproduce en las empresas que tienen un centro psíquico integrado por las convicciones, los principios y los objetivos, ya sean a corto o largo plazo*” (Harmon y Jacobs en Aubert y Gaujelac: 1993).

- Lichtenberger, Y. (1992) “La calificación: apuesta social, desafío productivo”, en *Formación profesional: calificaciones y clasificaciones profesionales. Su influencia en las relaciones de trabajo. La experiencia francesa*. PRONATTE-SECYT.
- Resoluciones del Ministerio de Economía: N° 401/89, 208/93 y 52/94. Fuente: www.datospymes.com.ar/archivo/modules/mydownloads/visit.php?lid
- Morgan Gareth (1989) *Imágenes de las organizaciones*, Alfaomega, México.
- Pérez, Pablo (2007) “El desempleo de los jóvenes en la Argentina. Seis hipótesis en busca de una explicación”, en *Revista Estudios del Trabajo N°34*, Julio-Diciembre 2007.

- Ritzer, George (1995) “Metateorización sociológica y esquema metateórico para el análisis de la teoría sociológica” en *Teoría sociológica contemporánea*, Macgraw-Hill, Madrid.

- Schein, Edgard (1982) *La cultura empresarial y el liderazgo*, Prentice Hall, Buenos Aires.
- Stankiewicz, Francois (1999) “Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones”, en Stankiewicz, F. (comp.) *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo*, Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre tecnología, trabajo y empleo, Buenos Aires.
- Taylor, S.J. y Bogdan R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Básica.

- Wehle, Beatriz (2002) “Modelos de gestión de recursos humanos y nuevas competencias profesionales”, en *Unidad en la diversidad. Estudios laborales en los 90*, Bialakowsky, A. (Comp.) Colección Sociedad No. 12. Facultad de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Eudeba.

- Wehle, B. (1999) “Trabajo, inclusión y exclusión social”, en *Revista Nueva Sociedad*. Número 164.

- Wehle, Beatriz (1999) “Paradojas de los cambios tecnológicos y organizacionales en el mundo del trabajo. Reflexiones a partir de un estudio de casos en la Argentina”, en “¿Hacia dónde va América Latina?”, XXII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS), Universidad de Concepción, Chile.

-Wehle, Beatriz (2000) “El ‘valor’ del trabajo como fuerza de movilización subjetiva”, en *El trabajo en los umbrales del siglo XXI*. III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires.

-Zarifian, P. (1999) *El modelo de la competencia y los sistemas productivos*, Cinterfor/OIT, Montevideo.